

Universidade Católica de Brasília – UCB Virtual
Pró-Reitoria de Graduação
Curso de MBA em Gestão de Pessoas
Trabalho de Conclusão de Curso

Liderança e desenvolvimento das equipes

Autor(a): Priscila Maria Barros
Orientadora: Prof^a. Denise Maria dos Santos
Paulinelli Raposo

Priscila Maria Barros

LIDERANÇA E DESEMPENHO DAS EQUIPES

Artigo apresentado na Especialização MBA em Gestão de Pessoas da Universidade Católica de Brasília Virtual, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^a. Denise Maria dos Santos Paulinelli Raposo

Brasília,
2017



Artigo de autoria de Priscila Maria Barros, intitulado “LIDERANÇA E DESEMPENHO DAS EQUIPES”, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas defendido e aprovado em ____/____/____, pela banca examinadora constituída por:

Prof. Denise Maria dos Santos Paulinelli Raposo
Orientadora

Brasília
2017

LIDERANÇA E DESEMPENHO DAS EQUIPES

RESUMO

O objetivo geral do presente artigo é verificar a relação entre o líder e o desempenho das equipes nas organizações. Os objetivos específicos foram elencar as características requeridas dos líderes nas organizações, identificar os fatores que contribuem para a melhoria do desempenho das equipes e relacionar o estilo de liderança com o desempenho da equipe. O método de pesquisa nesse estudo é o descritivo-explicativo tendo o instrumento de coleta de dados os questionários semiestruturados para a equipe e para o líder. Diante dos dados obtidos é possível constatar que a empresa tem investido na capacitação da liderança e isso tem refletido na forma que a equipe percebe as ações do líder, a ocorrência dos conflitos na equipe tem a perspectiva de serem atenuados pelo uso do instrumento de *feedback* e o compartilhar dos objetivos a serem alcançados tende a conduzir a equipe a investir na melhoria dos relacionamentos o que irá refletir no clima organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Equipes. Desempenho.

ABSTRACT

The general objective of the present article is to verify the connection between the leader and the companies' teams results. The specific objectives were: list the characteristics required from the companies' leaders, identify the factors which contribute to better teams' performances and link the kind of leadership with the team performance. The method of research within this study is the descriptive-explanatory having a half structuralized questionnaire for both the team and the leader as a data gathering. According to the data obtained, it is possible to certify the company has been investing in the leadership qualifications. It has been affecting how the team notices the leader actions. A "feedback" is an instrument which has the perspective of decreasing the intensity of the conflicts among the team. Sharing the goals to be achieved will conduct the team to invest in the rapports progress and it may improve the organizational climate.

Key words: Leadership. Team. Results.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 REVISÃO DA LITERATURA	08
2.1 Conceitos e características requeridas dos líderes nas organizações .	08
2.2 Fatores que contribuem para melhoria do desempenho das equipes...	10
2.3 Estilos de liderança com o desempenho da equipe.....	13
3 MÉTODO DE PESQUISA	15
4 INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA	17
5 RESULTADOS DA PESQUISA	19
5.1 Resultados da pesquisa com o líder.....	19
5.2 Resultados da pesquisa com a equipe.....	21
5.3 Perguntas comuns a ambos os questionários.....	25
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
ANEXOS.....	29

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é o conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão do trabalho para alcançar um propósito comum (CHIAVENATO, 2005). A organização foi a forma encontrada pelo homem para sobreviver, obtendo dela alimentos e serviços. As pessoas investem muitos anos de vida nas organizações e como resultado desse convívio os relacionamentos e comportamentos são ajustados.

O ambiente no qual as organizações estão localizadas é caracterizado por mudanças, incertezas e forte competitividade, sejam pela criação de novas leis, alteração das preferências dos clientes, novas demandas dos colaboradores, enfim o ambiente externo é incerto e saber gerenciá-lo assegurará a viabilidade do negócio.

Os profissionais que trabalham numa determinada empresa representam seu principal ativo, a ser mobilizado para utilizar eficazmente todos os demais recursos organizacionais e para atuar de forma efetiva na obtenção de resultados empresariais positivos (ORKICKAS, 2012). Nesse contexto as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2005).

A formação de líderes é um desafio, diversas teorias foram construídas na tentativa de determinar como os líderes se formam ou ainda se eles já nascem líderes. O papel do líder tem sido fundamental em qualquer ambiente, especialmente nas organizações no qual é requerido que se tenha capacidade de renovar, revitalizar e impulsionar rumo ao sucesso e à competitividade. A liderança é um processo de influência dirigido para modelar o comportamento de outras pessoas (CARAVENTE, 2005).

As equipes têm o potencial de melhorar o desempenho dos trabalhadores quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamento e experiência (SOARES, 2015). Tendo em vista a sinergia das equipes, esse modelo tende a proporcionar para a organização o alcance de seus objetivos, mas também é preciso administrar os eventuais conflitos que podem resultar se não forem tomadas medidas corretas de alinhamento.

A liderança e o trabalho em equipe são temas que possuem relevância no ambiente corporativo e a Gestão de Pessoas tem o potencial de equipar a organização com talentos que possam desempenhar as funções de líderes e recrutar e selecionar colaboradores para atuarem em equipes.

Com tais argumentações, o presente trabalho tem como objetivo investigar a influência entre o líder e o desempenho das equipes, buscando assim elencar as características requeridas dos líderes, identificar os fatores que contribuem para a melhoria do desempenho das equipes e relacionar o estilo de liderança com o desempenho da equipe em prol do sucesso das organizações. Tendo como base a análise dos dados coletados por questionários respondidos pela equipe e por líder de uma empresa de teleatendimento localizada em Brasília.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito e características requeridas dos líderes nas organizações

Quais são as atribuições de um líder? Como eles se formam? Quais são as expectativas em relação ao seu papel nas organizações? Essas e outras perguntas têm sido feitas nos últimos anos.

Os líderes devem estar presentes nos níveis institucional, intermediário e operacional das organizações. A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sócias e nas organizações (CHIAVENATO, 2014b)

No estudo sobre liderança há concepções múltiplas. A liderança é a capacidade de influenciar, persuadir e motivar as pessoas em função do relacionamento (CHIAVENATO, 2005). Essa influência é a capacidade que uma pessoa tem de interferir no comportamento e na vida de outra pessoa de maneira intencional.

De acordo com Knapik (2012) liderança é uma capacidade de influenciar pessoas por meio de ideias, exemplos e ações é fazer com que atinjam metas propostas ou passem a acreditar em crenças e conceitos.

O conceito de liderança para Behnke (2014) é a capacidade de influenciar por meio de gestos, da comunicação, dos exemplos e das ações, fazendo com que indivíduos atinjam as metas propostas e passem a acreditar em algumas crenças e conceitos que o líder ensina.

Os elementos que caracterizam a liderança são a influência, a situação, a comunicação e os objetivos. Ou seja, a influência, em determinada situação, exercida por meio da comunicação, visa os objetivos a serem alcançados. (CHIAVENATO, 2014a).

Inteligência emocional (IE) é a arte de estabelecer uma boa convivência com o outro (WACHOWICZ, 2013). A IE se refere a uma série de capacidades e habilidades não cognitivas que influenciam na capacidade de uma pessoa em lidar com as demandas e pressões de seu ambiente. Os componentes da IE são autoconsciência, autoadministração, automotivação, empatia e habilidades sociais que para Robbins (2004) também são características requeridas dos líderes.

O líder necessita desenvolver IE para que possa responder de forma positiva as diversas demandas que norteiam o seu dia. O pensamento anterior afirmava que os colaboradores deviam deixar os problemas pessoais fora da empresa e desconhecia o fator emocional dos indivíduos. No ambiente de trabalho, as diferentes opiniões, gostos e comportamentos influenciam o clima organizacional. O líder necessita possuir sensibilização para os aspectos emocionais, como o saber ouvir e a empatia, pois o desajuste nesses fatores afetam a concentração e a atenção podendo até reduzir a produtividade.

Decerto o relacionamento interpessoal é importante no desenvolvimento de um ambiente harmonioso nas organizações. Nesse sentido, o líder transmite confiança aos seus liderados para que esses possam desenvolver suas atribuições com o mínimo de impedimentos. O reflexo dessa harmonia tem o potencial de tornar o clima organizacional favorável resultando em melhora nos resultados e na motivação da equipe.

Os líderes de equipe precisam aprender a ter paciência para compartilhar informações, a habilidade de confiar nos outros e o entendimento sobre quando intervir (ROBBINS, 2004). O líder possui a habilidade de desenvolver múltiplas tarefas como aconselhar, tomar decisões, orientar, controlar, ouvir, resolver problemas. Essas habilidades precisam ser aprimoradas para que possam refletir na melhora do desempenho das organizações.

Por fim, autores se complementam ao propor quais seriam as características de um líder. A lista apresenta habilidades gerais que se aplicam a vários ambientes e habilidades vinculadas ao contexto organizacional. Saber delegar tarefas, fornecer informações, delegar autoridade, compartilhar poder, desenvolver recompensas que motivem a equipe são algumas das características exigidas dos líderes.

2.2 Fatores que contribuem para a melhoria do desempenho das equipes

As teorias administrativas justificam-se pela necessidade de adotar as melhores práticas que possam contribuir para a melhoria do desempenho da organização (SOBRAL; PECI, 2008). Nesse sentido, o comportamento humano passou a merecer atenção especial a partir dos estudos promovidos pela Teoria das Relações Humanas. Por essa Teoria o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que tem habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2014a).

O grupo é constituído de qualquer número de pessoas que interagem umas com as outras e são psicologicamente cientes umas das outras. Os grupos podem ser formais quando são claramente definidos e estruturados e informais desenvolvidos naturalmente à medida que as pessoas interagem. Os grupos formais se dividem ainda em comitês e equipes de trabalho (CERTO, 2003).

Diversos autores se empenham no desafio de definir o que é uma equipe. Para Soares (2015) é um grupo de pessoas que se junta para alcançar um objetivo em comum, ou seja, essas pessoas têm habilidades diferentes e complementares e juntas conseguem alcançar os objetivos da organização. De acordo com Knapik (2012) equipe é um grupo que tem objetivos bem definidos e cujos integrantes buscam as mesmas metas por meio de habilidades complementares e de um contínuo processo de experimentação e troca de experiências. Na visão de Certo (2003) é um grupo cujos membros influem uns nos outros em direção à realização de metas organizacionais.

À medida que a qualidade do produto se torna mais importante, as empresas dependem cada vez mais do trabalho de equipe para se manterem competitivas (CERTO, 2003). A organização em equipes permite que uma empresa aproveite o talento e a criatividade de todos os seus funcionários.

Como descrito por Certo (2003), as equipes passam por estágios de desenvolvimento inicia-se com a formação, agitação, normatização, execução e encerramento, quando as equipes são formadas com uma finalidade especial a ser

cumprida, em um determinado período de tempo. Nem todas as equipes passam por todos os estágios de desenvolvimento.

Para que uma equipe exista é necessário que se tenha maturidade emocional nos relacionamentos, clareza e transparência nos objetivos, comunicação, conhecer os prazos e recursos disponíveis, disposição para aprender e mudar, respeito mútuo e confiança (KNAPIK, 2012). Ainda conforme o autor, o clima percebido e a qualidade das relações podem instaurar uma esfera agradável e estimulante no trabalho ou desagradável e inibidora, ou mesmo instigar ou neutralizar a criatividade.

A forma de organização de uma equipe é influenciada pela cultura e pelas normas da organização. Sendo assim, as equipes seguem trajetórias diferentes para alcançar as metas propostas.

A equipe não nasce pronta, é preciso desenvolvê-la. Os colaboradores podem ser treinados para se tornar integrantes de equipe. Uma das formas de exercícios é o que permite aos funcionários experimentar a satisfação proporcionada pelo trabalho em equipe (ROBBINS, 2004). Premiações para trabalhos realizados de forma cooperativa e premiações representam estímulos para a aprendizagem de indivíduos em participantes de equipe.

A equipe de trabalho não precisa que os membros se deem bem, que não haja conflito entre eles e que exista plena compreensão e aceitação entre os colegas. Porém, é indispensável que as pessoas se relacionem, percebam com clareza os objetivos e que se dediquem em conjunto para alcançá-los (SOARES, 2015).

As equipes têm sido requisito para atingir o sucesso organizacional, logo o processo de seleção de pessoas deve observar se os indivíduos possuem as aptidões técnicas necessárias para o desempenho das atividades, e se certificar que tenham as habilidades para trabalhar em equipe.

As equipes ao serem formadas iniciam com tarefas simples, mas com o passar do tempo a complexidade das atividades aumenta exigindo novas habilidades. Uma das formas de manter a qualidade no desempenho é preparar os membros para lidar com problemas de maturidade, oferta de reciclagem e treinamento avançado (ROBBINS, 2004).

Na opinião de Caproni (2002), as equipes que alcançam sinergia baseiam-se em ter uma finalidade clara e cativante; metas e avaliações de desempenho; pessoas

capazes; processos de trabalho estruturado e oportunidade para o trabalho em conjunto.

As equipes eficazes são caracterizadas pela alta confiança mútua entre os membros, comunicação aberta e honesta, flexibilidade, habilidade de negociação e as de alto desempenho estão comprometidas com as metas da equipe, sabem o que se espera deles, entendem como trabalharão juntos para atingir os objetivos e são compostas por indivíduos competentes (ROBBINS, 2004).

O estabelecimento de uma equipe não garante por si só que ela será produtiva. Tornar as equipes eficazes nas organizações é possível com a adoção de medidas como desenvolver confiança mútua entre os membros da equipe, construir a boa comunicação, recompensar adequadamente e estabelecer metas e prioridades estáveis para a equipe (CERTO, 2003).

2.3 Estilos de liderança com o desempenho da equipe

O líder ideal é um conceito que evolui de acordo com a teoria administrativa que se está estudando, logo se trata de um conceito passível de mudança.

A teoria dos traços aponta a década de 30 para o início da procura por traços sociais, físicos, intelectuais e de personalidade para descrever líderes e diferenciá-los dos demais (ROBBINS, 2002). Nessa teoria os líderes são natos, superada pela conclusão de que alguns traços aumenta a probabilidade de sucesso de um líder, mas nenhum deles é garantia de sucesso.

A teoria situacional ou contingencial consiste na habilidade e na competência em saber utilizar os estilos de liderança, dependendo da situação, da equipe e das tarefas (KNAPIK, 2012), por isso não há um estilo que seja mais eficaz que os outros, a escolha dependerá da situação.

A liderança transformacional é aquela que inspira o sucesso organizacional e incentiva novas formas de conduzir problemas e promove a aprendizagem para todos os membros da organização. O líder treinador é a liderança que dá instruções a seus seguidores sobre como atender aos desafios organizacionais que eles enfrentam. A recente literatura aponta para os estilos de liderança transformacional e liderança treinadora como modelos que podem ser combinados para gerar um estilo singular de liderança (CERTO, 2003).

Os estilos de liderança é a maneira que uma pessoa lidera as demais no grupo. Os tipos básicos de liderança são autocrática ênfase no líder, liberal ênfase no liderado e o democrático ênfase no líder e no liderado (ROBBINS, 2004). Tais estilos de liderança não são mutualmente exclusivos, logo é possível combinar esses conceitos na forma de lidar com as equipes.

As teorias de liderança desenvolvidas foram tentativas de descobrir a melhor forma de liderar para se conseguir o melhor desempenho organizacional. No decorrer dos estudos sobre liderança algumas abordagens ganharam mais destaque em detrimento a outras.

Segundo Knapik (2012) gerenciar pessoas vai além do direcionamento de competências técnicas; deve levar em consideração também aspectos

comportamentais, personalidade e emoções que interferem constantemente nos relacionamentos.

A eficácia do líder é considerada em termos de grau de realização de uma meta ou combinação de metas (CHIAVENATO, 2014b). O potencial de uma equipe é alcançado quando se tem uma liderança que sabe quando devem intervir, quando é necessário recompensar e o momento de relacionar os membros da equipe com membros externos.

O estilo de liderança deverá ser definido antes do processo de recrutamento e seleção para isso é preciso conhecer o ambiente o qual a organização se encontra, quais são os objetivos a serem conquistados e qual o contexto em que se está inserido.

A liderança é um tema estratégico e encontra-se cada vez mais inserida no contexto de equipes. Segundo Robbins (2004) os líderes de equipe possuem quatro funções específicas que são de ligações com constituintes externos, incluem a alta gerência, consumidores, fornecedores; solucionadores de problemas; participam das reuniões e ajudam a solucionar o problema; administradores de conflitos, quando surgem divergências eles ajudam a processar o conflito e instrutores esclarecendo as expectativas e papéis, ensinam.

Não há um modelo de liderança que sirva para todas as situações, os estilos de liderança têm de ser modificados para refletir fatores situacionais das organizações. Nesse sentido, o líder possui a capacidade de minimizar ou maximizar a colaboração das equipes. Desse modo, a forma de liderar dependerá do contexto em que se está inserido, no caso de equipes de alto desempenho o tempo do líder é investido no gerenciamento do contexto no qual a equipe trabalha. Equipes de alto desempenho tendem a desenvolver um propósito coletivo que vai além daquele que a organização estabeleceu. O estilo de liderança deve estar de acordo com o momento da empresa, a maturidade da equipe e a qualificação dos profissionais (KNAPIK, 2012).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos (CERVO; BERVIAN e SILVA, 2007). De acordo com Barros e Lehfeld (2007), a pesquisa é um processo reflexivo, sistemático, controlado e crítico que nos conduz à descoberta de novos fatos e das relações que regem o aparecimento ou a ausência deles.

Em relação à tipologia o presente trabalho adota a pesquisa descritivo-explicativa. A pesquisa descritiva descreve o objeto de pesquisa, procura descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre, sua natureza, causa. (BARROS e LEHFELD, 2007). A pesquisa explicativa, de acordo com Universidade Católica de Brasília (2017, p.33) tem como principal objetivo identificar que fatores determinam ou contribuem para a ocorrência de certos fenômenos.

A pesquisa bibliográfica foi efetuada tentando-se resolver o problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de matéria gráfico, sonoro e informatizado (BARROS e LEHFELD, 2007).

O método de pesquisa adotado foi o indutivo que para Mascarenhas (2012) o conhecimento deve ser construído com base na experiência, sem levar em conta princípios preexistentes. Desse ponto de vista, criamos generalizações quando fazemos observações e experimentos concretos.

O instrumento de coleta utilizado foi o questionário, mais usado para o levantamento de informações, composto de perguntas fechadas, abertas e ainda a combinação dos dois tipos. A vantagem do uso do questionário é a economia de tempo e recursos financeiros como humanos, facilita a tabulação e o tratamento dos dados obtidos e possibilita abranger maior número de pessoas e de informações em curto espaço de tempo do que outras técnicas de pesquisa. O questionário apresenta limitações uma delas é que nem sempre é possível confiar na veracidade das informações prestadas (BARROS e LEHFELD 2007). Foi adotado questionários semifechado ou semiestruturado.

O universo da pesquisa é a totalidade de elementos que possuem determinadas características definidas para um estudo, sendo a amostra um conjunto de elementos representativos desse universo (BARROS e LEHFELD, 2007). Neste

trabalho o tipo de amostra utilizada foi aleatória simples que é adotada para populações homogêneas em relação ao interesse da pesquisa e se baseia na escolha inteiramente casual da população.

A presente pesquisa foi realizada numa das equipes que trabalha no turno matutino e que no momento é composta de 25 integrantes entre homens e mulheres e um líder. Nessa amostra, temos 18 respondentes, que corresponde a 72% da equipe que se disponibilizaram a responder o questionário, após serem autorizados pela liderança imediata e sabendo que as informações fariam parte do presente trabalho.

Com o propósito de pesquisar a influência do líder no desempenho das equipes, foram elaborados dois questionários a serem preenchidos pelos líderes e pelos componentes das equipes. O formulário do líder é composto de 21 questões, sendo 03 perguntas abertas e 17 perguntas fechadas e o formulário da equipe é composto de 15 perguntas com 14 perguntas fechadas e uma pergunta aberta. No processo de composição do questionário optou-se por reiterar algumas perguntas em ambos os questionários com o propósito de analisar a visão do líder e da equipe sobre o mesmo tema tendo em vista que percepção difere de indivíduo para indivíduo.

A pesquisa foi realizada no dia 25 de abril de 2017.

4 INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

Fundada em 2002, a empresa pesquisada possuía no início 180 posições de atendimentos (PAs) e dois clientes em Brasília, em 2003 com um crescimento quantitativo expressivo passa a ter 1500 PAs e cinco clientes. A partir de 2005 passa a receber diversos prêmios em qualidade do atendimento e a qualificação da ISO 9001. Em 2006 inaugura a primeira filial em São Paulo.

A empresa afirma possuir equipe multidisciplinar, qualificada e motivada, capaz de criar uma grande sinergia entre si e com os clientes, contribuindo com os objetivos estratégicos. Para atrair e manter funcionários altamente qualificados existe o investimento em salários acima da média de mercado, oferta de ambientes humanizados e uma cultura familiar.

A empresa aposta em: capacitação e treinamento, programa de segurança e medicina no trabalho, campanhas motivacionais e de qualidade de vida, escola de líderes, planos de benefícios, pesquisa de avaliação de clima organizacional e rigoroso processo de recrutamento e seleção.

A empresa pesquisada não disponibiliza em seu site informações institucionais como a missão, visão e valores e nem especifica quais clientes possui no momento e nem a quantidade de PAs. Informações adicionais foram obtidas do contrato firmado entre a empresa e um determinado Ministério no qual tem por objeto a prestação de serviço de fornecimento de teleatendimento ativo e receptivo de forma humana e eletrônica com a previsão inicial de 272 PAs. Tendo em vista que o referido contrato está na fase final, a quantidade atual de atendentes difere da previsão inicial.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Resultados da pesquisa com o líder

O líder que participou da pesquisa exerce a função a menos de um ano. Em relação ao estilo de liderança exercido temos a escolha da liderança orientada para as pessoas e para as tarefas a depender da situação. O entendimento é que liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.

Tabela 01 Respostas do líder

1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Nem concordo nem discordo 4. Concordo 5. Concordo totalmente		1	2	3	4	5
1.	Você realizou alguma ação de capacitação dos últimos 12 meses				X	
2.	Em sua opinião grupo de trabalho e equipe de trabalho são sinônimos		X			
3.	Você participa junto com o departamento de Gestão de Pessoas na escolha dos membros que irão compor a sua equipe				X	
4.	Você tem autoridade para desligar colaboradores de sua equipe				X	
5.	Você considera que suas atitudes influenciam no desempenho de sua equipe					X
6.	Os membros de sua equipe recebem feedback em relação ao desempenho alcançado ou requerido deles					X
7.	Na sua opinião o clima organizacional influencia o desempenho da sua equipe					X
8.	Sua equipe conhece os objetivos que precisam ser alcançados					X
9.	Você considera sua equipe madura e apta para novos desafios					X
10.	Você considera que suas ações influencia o desempenho da equipe					X
11.	Você conhece as expectativas da empresa em relação a sua atuação				X	

Fonte: Dados da pesquisa

Diante de todas as habilidades que são requeridas dos líderes a capacitação constante pode aperfeiçoar o líder tanto no relacionamento interpessoal como nas habilidades técnicas. O líder pesquisado participou de capacitação nos últimos 12 meses, sendo que a empresa oferta capacitação a cada semestre.

As qualidades pessoais que o líder considera que foram relevantes em sua contratação foi o perfeccionismo e a comunicação. Entre as habilidades interpessoais necessárias ao líder temos como destaque a habilidade de comunicação e de dar e receber *feedback*.

O pesquisado compreende que grupos e equipes são conceitos distintos. Para ele equipe é um conjunto de pessoas que dividem os mesmos ideais para se alcançar um objetivo.

As organizações estão abertas apenas para candidatos capazes de ajustar as próprias características e competências pessoais com os requisitos e características predominantes na organização. A participação do líder no recrutamento de integrantes da equipe se alinha à abordagem moderna, no qual o processo de agregar pessoas é de responsabilidade de linha em que a gestão de pessoas auxilia como consultoria interna (CHIAVENATO, 2014a). Na empresa pesquisada o líder, além de participar no processo de seleção, possui autoridade para desligar os colaboradores da equipe.

Quando perguntado sobre os objetivos o líder conhece os que precisam ser alcançados e também as expectativas da empresa em relação ao seu desempenho. Para Chiavenato (2005) os objetivos são resultados específicos que se pretende alcançar dentro de certo período de tempo.

O único conflito citado pelo líder é a proximidade entre os colaboradores que poderá ter efeito negativo para o desempenho da equipe e uma possível divisão. Sendo que para ele o desempenho da equipe poderia ser otimizado com a melhora resultante do ambiente de trabalho e do relacionamento da equipe com ele.

Ao ser questionada quais ações ele tem desenvolvido para gerar satisfação dos colaboradores, o líder informou que procura ter clareza nas informações, dar *feedback* individual e em grupo, além de apresentar os resultados e focar na melhoria do ambiente de trabalho. Essas ações ao se tornarem reiteradas podem reduzir os conflitos apontados pela equipe.

5.2 Resultados da pesquisa com a equipe

Algumas pessoas possuem as habilidades para se tornarem membros de equipes enquanto outras vão precisar ser treinadas para que consigam trabalhar em equipe. Diante disso, mais de 80% dos respondentes afirmam que tinham ciência no ato do processo seletivo que o trabalho seria realizado em equipe o que pode levar a concluir que o perfil dos selecionados colaborará para o melhor desempenho da empresa tendo em vista que os colaboradores já possuem as habilidades para serem eficazes como membros de equipe.

Ao serem perguntados se conhecem a expectativa do líder 60% concorda, 16% concorda totalmente e apenas 11% nem concorda e nem discorda dessa afirmação. Podendo assim compreender que tal conhecimento faz com a equipe possa desenvolver as atividades de forma mais focada no alcance dos objetivos.

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários. A recompensa envolve além da retribuição, prêmio ou recompensas pelos serviços (CHIAVENATO, 2014c). Na avaliação da equipe, 22% nem concorda e nem discorda quando questionada se são recompensados de acordo com o cumprimento de tarefas, enquanto 61% concorda e 16% concorda totalmente com a afirmativa.

Os comportamentos compartilhados pelas equipes são normas que possibilitam o viver harmonioso e auxilia na sobrevivência. Na questão: o líder atua quando as regras são descumpridas 72% concordam, 11% concordam totalmente, mas temos 11% que discordam ou discordam totalmente. A base para um bom relacionamento na equipe se baseia na observância das normas e no engajamento em cumpri-las tendo em vista que elas foram criadas para o melhor ajuste nos relacionamentos e melhor desempenho do indivíduo e da equipe.

Na compreensão da equipe as atitudes do líder fazem com que a equipe tenha respeito por ele, fato comprovado por mais de 83% dos respondentes que afirmaram concordar ou concordar totalmente com o enunciado.

A escola das relações humanas argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo

mesmo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo (ROBBINS, 2002). Entre os conflitos apontados pela equipe tivemos: diversidade de opinião, de aceitação e de ideias, disputa por resultados, fofocas, diferença de tratamento do líder em relação aos integrantes da equipe o que gera sentimentos de desvalorização e não compreensão das informações referentes à execução do trabalho, 27% não apontaram nenhum conflito no qual a equipe esteja enfrentando no momento. Analisando juntamente com a postura do líder diante dos conflitos percebe-se que o líder mantém a calma e esse comportamento é percebido por mais de 70% da equipe. Pela diversidade dos componentes da equipe não é possível evitar a existência dos conflitos, mas os conflitos relatados podem servir de base para uma mudança de postura do líder em relação a esclarecer melhor as informações referentes ao trabalho, revisão da forma de tratamento para que o sentimento de desvalorização seja reduzido e melhor aproveitamento da diversidade na geração de melhores resultados para a empresa.

De acordo com Robbins (2002), habilidades humanas é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos. Tendo em vista ser uma habilidade que o líder precisa possuir ou caso não possua é necessário desenvolver. Nesse aspecto, ao serem questionados se o líder respeita o sentimento dos liderados mais de 94% da equipe concorda ou concorda totalmente. Em relação a ação do líder na cooperação com as demais equipes da empresa, 72% concordam ou concordam totalmente tendo quase 40% que nem concorda e nem discorda. Com a compreensão que a empresa é um todo e que a organização em equipes visa o melhor aproveitamento é imprescindível que o líder possa deixar mais aparente que a cooperação existe e sua relevância.

Foi perguntado aos liderados como eles percebem o líder em relação a disposição de ensinar tarefas, 77% concordam ou concordam totalmente, enquanto 16% não percebem essa característica no líder. O aperfeiçoamento na capacidade do líder em transmitir os conhecimentos pode atenuar um dos pontos de conflito assinalado pela equipe em relação à não compreensão das informações referentes à execução do trabalho.

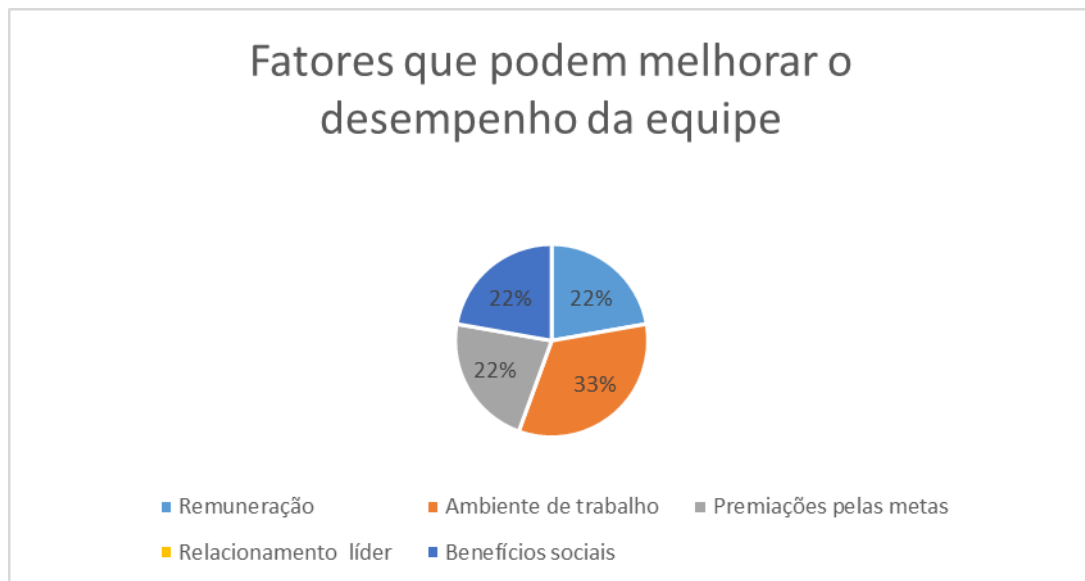
Tabela 02 Pesquisa com os membros da equipe:

1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Nem concordo nem discordo 4. Concordo 5. Concordo totalmente		1	2	3	4	5	%
1.	Durante o processo de seleção foi informado que o trabalho seria realizado em equipe		5,50%	5,50%	83%	5,50%	99,50%
2.	Você conhece as expectativas que seu líder em relação a sua atuação	5,50%	5,50%	11%	61%	16%	99,00%
3.	Você recebe feedback do líder em relação ao seu desempenho			11%	66%	22%	99,00%
4.	Você é recompensado de acordo com o cumprimento de suas tarefas			22%	61%	16%	99,00%
5.	Seu líder atua quando as regras não são cumpridas	5,50%	5,50%	5,50%	72%	11%	99,50%
6.	As atitudes do líder faz com que a equipe o respeite	5,50%	5,50%	5,50%	44%	38%	98,50%
7.	O líder mantém a calma nas situações de conflito		5,50%	16%	72%	5,50%	99,00%
8.	O líder mostra respeito pelos sentimentos dos membros da equipe	5,50%			61%	33%	99,50%
9.	O líder promove a cooperação entre as demais equipes da empresa			27%	66%	5,50%	98,50%
10.	O líder sabe ensina as tarefas que precisam ser executadas		5,50%	16%	55%	22%	98,50%
11.	Em sua opinião, o clima organizacional influencia o desempenho da sua equipe		5,50%	5,50%	38%	50%	99,00%
12.	Você considera sua equipe madura e apta para novos desafios		5,50%	44%	33%	16%	98,50%
13.	A atuação do seu líder influencia no seu desempenho	5,50%		5,50%	38%	50%	99,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Para finalizar, foi perguntado qual fator pode melhorar o desempenho dos membros da equipe: a melhora no ambiente de trabalho teve o maior percentual 33% seguido de forma igual pela remuneração, benefícios e premiações (22% cada).

Gráfico 01 – Desempenho da equipe:



Fonte: Dados da pesquisa

5.3 Perguntas comuns a ambos os questionários

O *feedback* constitui-se em um processo de ajuda com a finalidade de provocar mudanças significativas e necessárias no indivíduo e por consequência no grupo (FREIRE, 2014). O líder concorda totalmente com a afirmativa que sua equipe recebe *feedback* e em relação a equipe 66% concordam que recebem *feedback* e 22% concordam totalmente que há *feedback* referente ao desempenho alcançado ou requerido.

O clima organizacional para Chiavenato (2005) é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros da organização. A influência do clima organizacional no desempenho é percebida por 88% da equipe que concorda ou concorda totalmente com a afirmativa e o líder também reconhece a relevância. Já em relação às práticas da liderança no sentido de desenvolver influencia no desempenho da equipe é percebida por mais de 80% da equipe e também pelo líder.

No questionamento: você considera sua equipe madura e apta a novos desafios? 33% concordaram e 16% concordaram totalmente. Robbins e Decenzo (2004) apontam que as equipes maduras são propensas a sofrer do pensamento de grupo tipo de conformidade na qual os membros de grupos retêm opiniões contrárias, minoritárias para criar a aparência de estarem de acordo. O líder também recolhesse em sua equipe a maturidade.

6 Considerações Finais

Do ponto de vista acadêmico, o presente trabalho contribuiu para a ampliação dos conhecimentos sobre a influência da liderança no desempenho de equipes.

Como constatado na pesquisa, quando no planejamento do processo de recrutamento e seleção possui a presença do líder e a busca do candidato é realizada com o levantamento das habilidades técnicas e habilidades interpessoais para o trabalho em equipe, tende a melhorar o relacionamento interno e tornar mais perceptível a forma de trabalho a ser desenvolvida.

A organização deve focar o desenvolvimento de líderes, pois a captação de líderes é um desafio. Nesse sentido, a presente empresa se destaca na captação de líder com pouca experiência, mas por outro lado há o plano de capacitação semestral que tem trago o respaldo necessário no sentido de moldar o líder às necessidades da organização.

Os líderes são os responsáveis pelo planejamento e pela execução de mudanças dentro das organizações e o olhar atento sobre os motivos de conflito apontados pela equipe tende a aperfeiçoar o relacionamento e refletirá no clima organizacional.

Nesse sentido, é possível concluir que a liderança influencia o desempenho das equipes tendo em vista que a forma de tratar os colaboradores, a comunicação, a motivação, a cultura e o clima organizacional são por vezes variáveis que podem ser aperfeiçoadas com a intervenção do líder no sentido de resguardar a equipe para que se possa focar no alcance dos objetivos organizacionais e pessoais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEHNKE, Mônica Terezinha (org.). **Gestão de Pessoas**: artigos reunidos. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- CAPRONI, Paula J. **Treinamento Gerencial**: como dar um salto significativo em sua carreira. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CARAVENTE Geraldo R.; PANNO Cláudia C.; KLOECKNER Mônica C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CASARIN, Hellen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa Científica**: da teoria à prática. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Administração nos tempos**: novos horizontes em administração. 3ed. Barueri: SP: Manole, 2014a.
- _____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. Barueri, SP, 2014b.
- _____. **Teoria geral de administração**: abordagens prescritivas e normativas, volume I. Barueri, SP: Manole, 2014c.
- FREIRE, Denilson A.L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: encenando e efetivando resultados. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- MASCARENHAS, Sidnei Augusto (org.). **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- ORKICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, Davi A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações** 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração: teorias e práticas no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

UCB, UEA Metodologia de Pesquisa Científica. 2017.

WACHOWICZ, Marta Cristina. **Conflito e negociação nas empresas**. Curitiba: InterSaberes, 2013.